

دانشگاه تهران

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

تحقیق پیرامون مشکلات کارپردازی در شرکت

دخانیات ایران

پایان نامه فوق لیسانس

استاد راهنما آقای دکتر ناصر و زبیری

هیئت داوران

آقای دکتر رضائی

آقای دکتر جورابچی

تهیه و تنظیم از عبدالرضا شاطو دانشجوی فوق لیسانس

رشته علوم اداری و مدیریت بازرگانی

تاریخ مرداد ماه ۱۳۴۹

۳۳۹

## فهرست مطالب

| <u>صفحه</u> | <u>عنوان</u>                               |
|-------------|--|
|             | <b>* کلیات *</b>                           |
|             | <b><u>قسمت اول</u></b>                     |
| ۱           | ۱ - دلایل انتخاب موضوع                     |
| ۱۱          | ۲ - قلمرو تحقیق                            |
| ۱۳          | ۳ - روش تحقیق                              |
|             | <b><u>قسمت دوم</u></b>                     |
| ۱۵          | ۱ - نقش و موقعیت سازمانی واحد ادارات       |
| ۱۸          | ۲ - هدف و اختیارات واحد ادارات             |
| ۲۱          | ۳ - خریدهای دولتی                          |
| ۲۴          | جدول طبقه بندی اطلاعات شماره ۱             |
| ۲۵          | ۲ " " " " "                                |
| ۲۶          | ۳ " " " " "                                |
| ۲۷          | ۴ " " " " "                                |
| ۲۸          | پرسشنامه الف                               |
| ۲۹          | پرسشنامه ب                                 |
| ۳۰          | نمودار سازمانی تشکیلات موجود               |
|             | <b>* فصل اول *</b>                         |
| ۳۲          | وضع جاری کاربرد ارزی در شرکت دخانیات ایران |

## فهرست مطالب

| صفحه | عنوان  |
|------|--|
| ۳۳   | ( ۱ ) نحوه خرید ها   |
| ۳۹   | ( ۲ ) نحوه پیش‌بینی احتیاجات                               |
| ۴۳   | ( ۳ ) وضع انبار داری                                       |
| ۴۹   | ( ۴ ) چگونگی کنترل حساب موجودیها                           |
| ۵۱   | فرم دفتر جنسی انبار  |
| ۵۲   | فرم آمار ماسهانه   |
| ۵۳   | فرم گزارش دریافتی روز                                      |
| ۵۴   | فرم گزارش خروجی روز  |
| ۵۵   | ( ۵ ) مدارك و مراحل عطیات کاربرد از روی دروضع موجود        |
| ۵۵   | الف - فرم و مراحل عطیات درخواست انبار                      |
| ۵۹   | ب - فرم و مراحل عطیات درخواست خرید کالا                    |
| ۶۲   | پ - فرم و مراحل عطیات سفارش خرید کالا                      |
| ۶۶   | ت - فرم و مراحل عطیات دریافت کالا توسط انبارها             |
| ۷۰   | ث - کارت قفسه  |
|      | * فصل دوم *  |
| ۷۱   | تجزیه و تحلیل وضع جاری                                     |
| ۷۱   | انتظارات مدیریت از سیستم تهیه و تدارك و کنترل مواد و لوازم |
| ۹۱   | جدول طبقه بندی اطلاعات شماره ۵                             |
| ۹۲   | جدول طبقه بندی اطلاعات شماره ۶                             |

## فهرست مطالب

| <u>صفحه</u> | <u>عنوان</u>   |
|-------------|--|
| ۹۳          | تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده                     |
|             | ( ۱ ) تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در مورد نحوه  |
| ۹۳          | خریده ها   |
|             | ( ۲ ) تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در مورد نحوه  |
| ۹۶          | پیشنهادات احتیاجات                                     |
|             | ( ۳ ) تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در مورد وضع   |
| ۱۰۱         | انبار داری   |
|             | ( ۴ ) تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در مورد نحوه  |
| ۱۰۴         | کنترل حساب موجودیها                                    |
|             | ( ۵ ) تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در مورد مدارک |
| ۱۰۵         | و مراحل عملیات کاربرد ازی                              |
| ۱۰۵         | الف - تجزیه و تحلیل فرم و مراحل عملیات درخواست انبار   |
| ۱۰۶         | ب - تجزیه و تحلیل فرم و مراحل عملیات درخواست خرید      |
| ۱۰۸         | پ - تجزیه تحلیل فرم و مراحل عملیات سفارش خرید کالا     |
| ۱۱۰         | ت - تجزیه و تحلیل فرم و مراحل عملیات تحویل کالا        |
| ۱۱۱         | ث - کارت قفله  |
| ۱۱۳         | پرسشنامه پ   |
| ۱۱۴         | پرسشنامه ت   |

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

" فصل سوم "

|     |  |
|-----|--|
| ۱۱۶ | قسمت اول - اشاره ای به مشخصات تشکیلات پیشنهادی               |
| ۱۱۹ | قسمت دوم - مصادف کلی برای حل مشکلات کاربرد ازبهای دولتی      |
| ۱۱۹ | الف - تفاسی تشکیلات فعلی                                     |
| ۱۲۰ | ب - مدیریت کاربرد ازب دولتی                                  |
| ۱۲۲ | پ - اقداماتی که برای بهبود کاربرد ازب دولتی ایران ضرورت دارد |
| ۱۲۶ | قسمت سوم - استفاده از فرمها و روشهای مطلوب بکار              |
| ۱۲۶ | (۱) پیشنهاد اصلاحی در مورد نحوه خریدها                       |
| ۱۳۰ | (۲) پیشنهاد اصلاحی در مورد نحوه پذیرشین احتیاجات             |
| ۱۳۲ | (۳) پیشنهاد اصلاحی در مورد وضع انبار دار                     |
| ۱۳۶ | (۴) پیشنهاد در مورد کنترل حساب موجودیها                      |
| ۱۳۸ | (۵) پیشنهاد در مورد مدارک و مراحل عملیات کاربرد ازب          |
| ۱۳۸ | الف - درخواست انبار  |
| ۱۴۱ | ب - درخواست خرید   |
| ۱۴۲ | پ - سفارش خرید   |
| ۱۴۵ | ت - تحویل کالا   |
| ۱۴۶ | ث - کارت قفسه  |
| ۱۴۷ | منابع و مأخذ   |

## کلیات

### قسمت اول

#### ۱- دلایل انتخاب موضوع :

سازمان فعلی شرکت دخانیات ایران که وابسته به وزارت تولیدات کشاورزی و مواد مصرفی میباشد در حال حاضر بر اساس همان سازمان قبلی است که شرکت تحت عنوان " مؤسسه کل انحصار دخانیات ایران " وابسته به وزارت دارائی به فعالیت خود ادامه میداد و تابع مواد و مقررات قانون استخدام کشوری بود و تشکیلات آن نیز قبلاً در اجرای قانون استخدام کشوری ( ۱ ) در شهریورماه ۱۳۴۶ مورد بررسی و تأیید سازمان امور اداری و استخدامی کشور قرار گرفته بود . از شهریورماه ۱۳۴۷ مؤسسه کل انحصار دخانیات ایران از شمول قانون استخدام کشوری خارج و بصورت شرکت دولتی اداره گردید و ارکان آن از مجمع عمومی ، هیات مدیره و بازرس تشکیل شد . ( ۲ ) بهمین جهت سازمان قبلی نه تنها از نظر قانون سازمانی در سطوح فنی و فنی با واقعیت تطبیق نمیکرد ( زیرا در تشکیلات مؤسسه ، دخانیات دارای یک مدیر کل بود و کلیه عملیات اجرایی تحت نظری و دو معاون او تقسیم شده

---

۱- قانون استخدام کشوری ، شماره ۳ ماده ۱۰ ، مصوب خردادماه ۱۳۴۵ .

۲- اساسنامه شرکت دخانیات ایران ، مصوب شهریورماه ۱۳۴۷ کمیسیونهای

بودند درحالیکه طبق اساسنامه فعلی شرکت دارای مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره میباشد که مسئولیت اجرائی را عهده دارند ) ، بلکه نیازمندیهای یک شرکت تولیدی نیز در طرح تشکیلاتی آن مورد توجه قرار نگرفته بود .

چون مسئولیت مطالعه و بررسی و تهیه طرح تشکیلاتی جدید متناسب با هدف های یک شرکت تولیدی دولتی و نیز بررسی و تعیین پستهای سازمانی مورد نیاز آن به نگارنده واگذار گردید ، علیهذا میبایست تحقیق و بررسی جامع درباره کلیه جوانب تشکیلات فعلی و روشهای مورد عمل آن بعمل میآورد تا بتواند به مشکلات اساسی که مانع تطبیق تشکیلات موجود با هدف های تازه شرکت میشود واقف شده و بمنظور رفع آن موانع پیشنهاداتی ارائه دهد .

این مطالعه و بررسی از دی ماه ۱۳۴۸ شروع شد تا اردیبهشت ماه ۱۳۴۹ ادامه یافت و ضمن آن به مشکلات اساسی در راه تطبیق تشکیلات فعلی با هدف های جدید شرکت پی برده شد و با تجزیه و تحلیل آنها طرح تشکیلاتی جدیدی متناسب با هدف های جدید شرکت پیشنهاد گردید .

در اینجا بطور اجمال به این موانع اساسی اشاره خواهد شد تا ضمن آن علت انتخاب موضوع رساله که خود دارای مشکلات متعددی از نظریه سیستم نویسی تدارکات میباشد روشن شود . شرکت در خانیات ایران برای سالهای آتی هدفهای زیر را مطرح نظر قرار داده است :

— بهبود کیفیت محصولات تولیدی

— بهبود خدماتی که به مصرف کنندگان عرضه میگردد

— افزایش درآمد دولت از طریق :

توسعه ظرفیت فروش داخلی

توسعه حجم صادرات

کاهش هزینه عملیات

بهبود کلی بهره برداری

علاوه بر هدفهای فوق که مربوط به شرکت است دولت نیز دارای مقاصدی

میباشد که بر مبنای آن شرکت در خانجیات راهبانیان گذارده است از قبیل : ایجاد کار ،

سیاست کشاورزی ، سیاست صادرات و واردات و مشابه آن .

تشکیلات فعلی شرکت برای نیل به هدف های ذکر شده مناسب نمیباشد ،

این تشکیلات بخصوص از نظر اجرای تغییرات و اصلاحات فراوان و متراکمی که در مدت

نسبتا کوتاه منظور نیل به هدف های سازمان ضرورت دارد کاملاً نارسا است . نارسایی

تشکیلات فعلی را در تحقق هدفهای نوین میتوان ناشی از اشکالات متعددی دانست

که در زیر به اهم آنها اشاره میشود :



الف - در سازمان کنونی هر يك از مدیران ارشد مسئولیت تعداد بیشماری

وظایف گوناگون را عهده دار میباشند . ( ۳ ) بعنوان نمونه :

- مدیرعامل در خانیات نه فقط مسئولیت مستقیم معاونین ، مدیر روابط

عمومی و مدیر روابط آموزگار و دفتر تشکیلات را عهده دار دارد ، بلکه همچنین مسئولیت

۱۹۶ واحد منطقه ای ، شعبه نمایندگی را نیز عهده دار است .

- معاون فنی مدیرعامل مسئول مستقیم تمام کارخانه و عهده دار تولیدی ،

امور تحقیقاتی ، آزمایشگاه ، خرید و حمل و نقل و امور کشاورزی ( ادارات کشت و خرید

دفع آفات و انارهای توتون ) میباشد .

- معاون اداری نیز مسئولیت مستقیم بخش فروش ، مبارزه با قاچاق ، آمار ،

رفاه کارگران ، امور مالی و حسابدار و خدمات عمومی و اداری را عهده دار است .

با توجه به توضیحات فوق کاملا آشکار می شود که گرفتاریها و مسئولیتهای مدیران

ارشد شرکت در خانیات بقدری زیاد است که بقدرت ممکن است بتواند به اصلاحات

و تغییرات اساسی طرح شده بعنوان هدف آتی شرکت توجه مستقیم و نزدیک معالوف

دارند ، حال آنکه مدیران باید فعالیت های خود را محدود به انجام وظایفی نمایند

که تاثیر عمیق در سازمان داشته باشد که میتوان آنها را با تنظیم برنامه و خط مشی ،

۳- به نمودن ارسان زبانی تشکیلات فعلی که ضمیمه میباشد رجوع شود .

مشکل و هماهنگی کردن منابع انسانی و مالی، دوره‌بری و نظارت بمنظور تامین هدفهای عالی سازمان مشخص نمود (۴). به علاوه با توجه به هدفهای آتی، به وجود مدیران سطح بالاتر شرکت در خانیات در آینده احتیاج روز افزونی وجود خواهد داشت تا اینکه بتوانند مقدار مهمی از وقت خود را - صرف پیشرفت شایستگی افراد جدید و بهبود توانائی اداره در مدیران زیر دست خود نمایند. زیرا پیشرفت و بهبود توانائی اداره در مدیران زیر دست در نيل به هدفهای تعیین شده شرکت ضروری است (۵).

ب - یکی از اصول مهم که رعایت آن در تحکیم جانی سازمان مؤثر است تشخیص وظایف اساسی هر سازمان بمنظور تحقق هدفهای تعیین شده و برقراری یک سیستم طبقه بندی صحیح و منطقی میان وظایف گوناگون میباشد. تقسیم صحیح وظایف میان واحدهای مختلف در سازمان وسیع امروزی یکی از ضروریات است و آنچه در این زمینه مهم میباشد نحوه تقسیم مجموع وظایف متعدد و متنوع بین واحدهای مختلف میباشد. بنا بر این چون طبقه بندی

۴ - به کلیات فصل اول کتاب زیر رجوع شود :

دکتر اقتداری، علی محمد، سازمان و مدیریت (تهران، انتشارات

دانشگاه - تهران ۱۳۴۸)

۵ - به جدول طبقه بندی اطلاعات شماره ۱ که بر اساس پرسشنامه الف تنظیم

شده است رجوع فرمایند.

وظایف لازمه تقسیم کار و تخصص است بدینجهت این عمل باید تحت نظم و ناعده معینی صورت پذیرد تا در ایجاد هماهنگی میان عملیات گوناگون دستگاه اشکالی پیش نیاید ( ۶ ) . در تشکیلات کنونی این مسئله در نظر گرفته نشده است و مشکل به دو صورت زیر نمودار مییابد .

- ۱ - تلفیق وظایف نامشابه : اغلب وظایف گوناگونی که شباهتی بیکدیگر ندارند به عهده یک نفر گذارده شده است . به عنوان نمونه :
  - مدیر تدارکات نه فقط مسئول خریدهای داخلی و خارجی میباشد بلکه مسئولیت حمل و نقل را نیز عهده دار است .
  - مدیر پخش و فروش نه تنها مسئول امور پخش و فروش فرآورده های درختانیات میباشد بلکه مسئولیت تهیه آمارهای مورد نیاز شرکت و فعالیتهای مبارزه با قاچاق نیز به عهده او واگذار گردیده است .
  - مدیر امور اداری نه فقط مسئول امور کارگزینی و دبیرخانه میباشد بلکه مسئولیت خدمات حقوقی و بازرسی که شامل بازرسی داخلی و امور ایمنی کارخانجات نیز میباشد به عهده او واگذار گردیده است .

---

۱ - رجوع شود به : فصل چهارم کتاب زیر در مورد تقسیم کار و طبقه بندی وظایف در تشکیل سازمان .

دکتر اقتداری ، علی محمد - سازمان و مدیریت ( تهران ، انتشارات دانشگاه تهران ، سال ۱۳۴۸ )

— رؤسای ادارات دخانیات مناطق نه فقط مسئول امور پخش و فروش

میشوند ، بلکه مسئولیت تعلیم روشهای کشاورزی به کشاورزان و خرید و انبار

کردن توتون را نیز عهده دارند .

۲ — جدائی وظایف مشابه : در برخی موارد در سازمان فعلی وظایف

متجانس از هم تفکیک شده و به مسئولیت مدیران متعدد واگذار شده است ،

بعنوان نمونه :

— مسئولیت پختی بعهده مدیر پخش و فروش گذاشته شده ، در حالیکه امور

حمل و نقل که در جهت تسهیل کارهای این مدیریت است جزء مسئولیتهای مدیر

تدارکات میباشد و نکته مهم اینکه هر کدام از این مدیران با معاونین جداگانه‌ای

رابطه گزارشی دارند .

— عملیات کشاورزی مانند خرید و انبار کردن و آموزش کشاورزان بعهده

مدیران ادارات مناطق و شعبات مختلف که مستقیماً با مدیر عامل رابطه گزارشی

دارند گذارده شده است در حالیکه واحدهائی که امور مربوط بخدمات ستادی

کشاورزی را انجام میدهند و محل سازمانی آنها در مرکز میباشد و البته شرح

وظایف مربوطه ( ۲ ) همده دارای ارائه طریق و راهنمایی و تسهیل کار کلیه

واحدهای مناطق و شعبات دخانیات در زمینه امور کشاورزی میباشد زیر نظر

۷ — صفحات ۱۷ — ۱۶ مجله زیر رجوع شود :

هدف ، وظایف و سازمان مؤسسه کل انحصار دخانیات ایران ( تهران ،

انتشارات سازمان امور اداری و استخدامی کشور ، شهریور ۱۳۴۶ )

معاون فنی شرکت قرار دارند و در حقیقت ارتباط مستقیم و صحیح آنان با واحدهای  
مربوطه در خان از مرکز قطع می‌باشد .

بدین ترتیب و تأیید مربوط بهم و متجانس که از نظر سازمانی باید در جستوار  
یکدیگر و همگام باشند تا بتوانند برای حل مشکلات خدمات موثرتری ابراز دارند ،  
بعلت جدا بودن آنها از نظر تشکیلات سازمانی از این امر مهم باز داشتند  
شده‌اند ( د ) .

ب - یکی دیگر از خصوصیات تشکیلات فعلی آنست که سبک و شکل آن مانع  
تشریح مساعی کارکنان قسمتهای مختلف در مواقع ضروری میگردد در حالیکه همکاری  
میان افراد واحدها در یک سازمان لازم بوده و توانایی سازمان را برای حل  
مشکلات افزایش میدهد . در داخل سازمان فعلی هیچ مکانیسمی از قبیل کمیته‌ها  
و غیره وجود ندارد که بتواند افراد مختلف را با علاقی ، تخصصی‌ها و نظرگاههای  
گوناگون گرد آورده و تجارب و مهارت‌های آنان را رویهم ریخته و از آن برای حل  
مشکلاتی که گریبانگیر همه آنهاست استفاده کنند . بعلاوه تبادل به نامه نگاری در  
دست‌آه و انتخاب روش‌گویی برای رسیدگی امور که بآن اشاره خواهد شد باعث  
تشویق کاغذ بازی و ارتباط خشک و رسمی شده و در عوض از تبادل افکار و بحثها  
در - به جدول الحاق بندی اطلاعات شماره ۲ که بر اساس پرسشنامه الف تنظیم  
شده است رجوع فرمائید .

شناخت و شاید جلوگیری مینماید و مانع همکاری مشاغل مختلف بعد از تحمل مشکلات  
میشود (۱) .

ت - مشگل مهم دیگر سازمان کنونی از لحاظ نیل به هدفهای جدید آن در  
این است که قدرت تصمیم گیری منحصراتی در سطح خیلی بالا - مدیریت است  
سازمان متمرکز داده شده است ، در حال حاضر مدیر عامل و معاونین وی تمام  
تصمیمات را از بهترین آنها گرفته تا ساده ترین و جزئی ترین آنها را شخصا  
اتخاذ میکنند و در سطوح مختلف سازمانی فقط تصمیمات بسیار محدودی توسط  
افراد گرفته میشود و بدین ترتیب بین تفصیلی مسئولیت ها و اختیارات تصمیم گیری  
تناسب کمی وجود دارد و حال آنکه مسئولیت تابع اختیار است و چنانچه کارمندی  
حق اخذ تصمیم در باره امری نداشته باشد نمیتوان او را مسئول نتایج و عواقب  
آن دانست ، واضح است که این نحوه تصمیم گیری بصورت متمرکز از افزایش -  
بازدهی سازمان و تقویت همکاری دستجمعی افراد و ازدیاد طلاقی نسبت به انجام  
وظایف جلوگیری بعمل آورده و موجبات اتلاف وقت مدیران را فراهم میآورد ( ۱۰ )  
این متمرکز تصمیم گیری ناشی از سرشت هر می مشگل تشکیلات کنونی است که در آن  
تمام واحدها و ارگان سازمان مستقیما با مدیر عامل و معاونین وی رابطه گزارشی  
و سبجدول طبقه بندی اطلاعات شماره ۳ که بر اساس پرسشنامه ب تنظیم شده  
است رجوع فرمائید .  
۱۰ - به صفحات ۱۱۴ - ۱۰۲ کتاب زیر در مورد تدوین اختیار و آثار آن رجوع  
کنید اقتداری ، طبع محمد - سازمان و مدیریت ( تهران ، انتشارات  
دانشگاه تهران - ۱۳۴۸ )

دارند . نتیجه این تمرکز و عوامل ترغیب کننده برای مداومت آن باعث این عادت شده است که تقریبا تمام فعالیتهای توسط نامه نگاری اقدام و رسیدگی گردد و - نامهها برای اقدام مراحل متعددی را طی میکند و مسیر این اقدامات از اعضاء و تسویب پائین ترین سطح مدیران شروع شده و در آخر کار برای تسویب نهایی حتما به میزبکی از معاونین شرکت یا مدیر عامل ختم میآورد و معمولا هر نامه بمنظور تصمیم گیری پیش از یکبار از هر یک از مراحل میگذرد . در جریان این عملیات اعضاء مدیران جزء بعنوان اینکه معنائی داشته باشد معمولا یک عمل تشریفاتی است زیرا آشکار است که همیشه تصمیم و تسویب نهایی میبایست از جانب مدیران ارشد و راس سازمان صادر شود . در مواردی نیز که برای اجرای عملیات مختلف از فرمها استفاده بعمل میآید ، مراحل انجام عملیات مختلف بروی فرمها بقدری طولانی و تشریفاتی است که هدف از استفاده فرم که تسریع انجام عملیات است لغو میشود . حتی در برخی موارد در مورد عمل خاص افراد میبایست فرمهای متفاوتی را اعضاء نمایند . در فصول آینده ضمن تجزیه و تحلیل مراحل عملیات و فرمهای مورد استفاده در امور تدارکات شرکت این نکات مورد بررسی قرار خواهد گرفت . با توجه بمشکل اخیر و از آنجا که اصلاح سازمانها تنها با ارائه طرح تشکیلاتی امکان پذیر نبوده و همگام با آن روشهای انجام کار نیز

میبایست مورد تجدید نظر و اصلاح قرار گیرد تا نتیجه مطلوب از یک طرح میبایست تحقق یابد گردد، بنا براین یکی از مشکلات در شرکت دخانیات ایران از لحاظ تحقق هدفهای مورد نظر استفاده از تشریفات و روشهای طولانی و زائد در انجام عملیات و بکار بردن فرمهای نامطلوب تشخیص داده شد (۱۱) و از آنجا که معایب و ضررهای ناشی از اعمال این سیستم بخصوص در امور مربوط به تدارک احتیاجات شرکت، که از خرید مواد اولیه و خام توتون تا تدارک وسایل و لوازم فن مورد نیاز کارخانجات تولیدی را در بر میگیرد، موثر بوده و مستقیماً بر عطف تولید اثر میگذارد، بنا براین بررسی و رفع معایب روشها و فرمهای مورد عمل در امور تدارکات شرکت یکی از موارد مهم میباشد که میبایست هنگام بسا طرح تشکیلاتی جدیدی که نگارنده بشرکت ارائه داد مورد اقدام قرار میگرفت تا ضمن طرح مشکلات مربوطه قالبی برای رفع معایب آنها ارائه داده شود.

#### ۲ - قلمرو تحقیق :

این تحقیق در محدوده شرکت دخانیات ایران بعمل آمده است. همانطور که قبلاً بیان اشاره شد مشکلات متعددی در تشکیلات فعلی شرکت دخانیات از نظر تحقق هدفهای مورد نظر وجود دارد که یکی از آنها نیز کشنگ روشهای

---

۱۱ - به جدول طبقه بندی اطلاعات شماره ۴ که بر اساس پرسشنامه ب تنظیم

شده است رجوع فرمائید.



انجام عملیات میباید که خود دامنه‌های وسیع داشته و سرکبه فعالیت‌های گوناگون شرکت شعول دارد . از آنجا که میبایست قلمرو تحقیق مضمون بوده و زمینه‌های خاص را در برگیرد تا نتایج بررسی از دقت و صحت بیشتری برخوردار باشد و نیز لحاظ اهمیت که امر تدارکات در کلبه سازمانهای دولتی به‌طور عموم و در شرکت دخانیات ملی مخصوصا دارا میباید . بنا بر این قلمرو تحقیق به بررسی روشها و نحوه عملیات جاری و فرمهای مورد عمل در امور تدارکات شرکت محدود گردید . لازم به تذکر است که دامنه خریدهای شرکت لزوماً طرف بموجب قوانین انحصار دخانیات به خرید کلبه مواد خام دخانیات از زارعین در سراسر کشور و از سوی دیگر بقیه و تدارکات وسایل و لوازم مورد نیاز کارخانجات تولیدی و سایر واحدها تعمیم میباید و بدین ترتیب رقم بزرگی را شامل میشود .

با توجه بتوضیحات فوق مسائل اساسی در یک سیستم تدارکات مانند نحوه خریدها ، پیش‌بینی احتیاجات ، وضع انبارداری ، روش حسابداری و غیره بمعنوان پایه تحقیق انتخاب و مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند تا بنا بر آنکه پیشنهادات اصلاحی قسمتی از مشکلات روشهای انجام کار که مانع اساسی در تحقق هدفهای مورد نظر شرکت میباید سر طرف گردد .

ضمناً چون تشکیلاتی که برای اداره امور کارپردازی در سازمانهای دولتی

ایران بوجود آمده دارای نقائص فراوان میباشد که بیشتر مولود عدم تمرکز و پراکندگی خرید در دستاذهای دولتی و عدم رعایت اصول صحیح مدیریت کاربرد از در روشهای خرید و انبارداری است از این فرصت استفاده و منظور رفع نقائص موجود در کاربرد از های سازمانهای دولتی ایران امارهای نیز به ایجاد سازمان مدیریت کاربرد از دولتی خواهد رفت.

### ۲ - روش تحقیق

واضح است که بررسی اشکالات مورد تحقیق میبایست بر یک بنای اصولی و صحیح باشد تا نتایج بررسی از دقت و صحت برخوردار بوده و ضمناً در جریان بررسی اشکالات و موانعی پیش نیاید . از این جهت اساس تحقیق مبتنی بر روش علمی میباشد .

روش علمی عبارتست از یک آزمایش یا بررسی دقیق بمنظور کشف روابط میان اطلاعات جدید و افزودن بر اطلاعات پیشین و تعیین صحت اطلاعات موجود (۱۳) نگارنده بمنظور تمحیت از تعریف فوق برای جمع آوری اطلاعات لازم از روش های زیر استفاده نموده است .

۱ - به صفحات ۳ - ۲ کتاب زیر رجوع شود :

Rummel, J.F., and Balaise, W.C., "Research Methodology in Business" (New York: Harper and Row, 1963).

## الف : تهیه و توزیع پرسشنامه

برای آنکه اطلاعات دقیق تری نسبت به مشکلات کار حاصل شود و از نظریات مقامات صاحب نظر که طی سالها خدمت در شرکت و خانیهات تجاری اند وخته اند استفاده بعمل آید و جهات اختراق یا وجوه تشابه نظریات آنان معلوم گردد اقدام بتوزیع پرسشنامه گردید که نمونه آن ضمیمه رساله میباشد .

## ب : مصاحبه با افراد صاحب نظر

چون تکیه به پرسشنامه کافی نبوده و ممکن است نارسائی پرسشنامه مسوجب شود که دسترسی با اطلاعات معتبر و قابل اطمینان میسر نشود ، بنا براین در موارد مختلف از رؤس صاحب نیز استفاده گردیده است .

## پ : استفاده از مآخذ و منابع مدون

استفاده از این رؤس بمنظور تهیه مطالب مختلفی بوده است که موضوع مباحث این رساله میباشد لازم بود که بمنظور دسترسی بسوابق عملیات و روش کارها و همچنین استفاده از نظریاتی که در جهت بهبود کار ا میباشد و نیز اطلاع بسر روشهای نوین در زمینه امر تدارکات به دستورات العمل ها و آئین نامه ها و همچنین کتب و سایر مآخذ مشابه رجوع شود .

## ت : شاهده

نگارنده چون مسئولیت بررسی و ارائه طرح تشکیلاتی جدیدی را در شرکت  
دخانیات ایران عهده دار بودم ، علیهذا بمنظور بررسی حجم کارها و ماهیت  
عملیات و نیز تعیین پستهای سازمانی هر واحد میبایست از نزدیک به مشاهده  
کارها و جریان عملیات بپردازم تا مستقیماً در جریان صحیح اخذ اطلاعات گوناگون  
قرار گیرم .

قسمت دوم

## ۱ - نقش و موقعیت سازمانی واحد تدارکات

اداره موفقیت آمیز ر واحد صنعتی تا حد زیادی بستگی بتدارک وسایل و  
لوازم و مواد مورد لزوم با کیفیت مطلوب و مقدار و قیمت مناسب دارد که در مواقع  
ضروری برای استفاده در دسترس باشد . از آنجا که هر واحد صنعتی بطور  
متوسط ، ۴ تا ۶ درصد درآمد فروش خود را صرف تهیه وسایل و لوازم خدماتی  
مینماید که باید از دیگران خریداری نماید ، اینا براین از هر وسیله ای که در تنظیل  
هزینهها نقشی ایفا نماید باید استفاده نمود . با توجه باین امر در سازمانهای  
پیشرفته بنفش و اهمیت وظایف واحد تدارکات در تامین منافع سازمان بی مورد  
شده است . شناخت اهمیت تدارکات توسط مدیران سازمانهای مترقی موجب شده